

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Сус Людмила Володимирівна

УДК 65 : 339.9 : 327.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Трансформації моделей ведення міжнародного бізнесу
в умовах безпекових викликів**

за ОПШ “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Куцмус Наталія Миколаївна
д.е.н., професор

Житомир – 2024

Сус Л.В. Трансформації моделей ведення міжнародного бізнесу в умовах безпекових викликів. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні аспекти формування моделі ведення міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів. Проведено аналіз тенденцій розвитку глобального ринку фітосировини та його сегменту в Україні. Здійснено оцінку особливостей трансформації моделі бізнесу підприємства-суб’єкта міжнародного бізнесу, яке експортує та імпортує фіто-сировину. Обґрунтовані напрями удосконалення бізнес-моделі діяльності досліджуваного типу підприємств в контексті сучасних тенденцій змін у міжнародному діловому середовищі.

Ключові слова: трансформація, міжнародний бізнес, менеджмент, модель, глобалізація.

Sus L.V. Transformation of international business models in the context of security challenges. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The qualification work summarizes the theoretical and methodological aspects of forming a model of doing international business in the context of global challenges. The author analyzes the trends in the development of the global market of phytoproducts and its segment in Ukraine. The peculiarities of transformation of the business model of an enterprise subject to international business, which exports and imports phytoproducts, are assessed. The directions of improving the business model of the studied type of enterprise in the context of current trends in the international business environment are substantiated.

Key words: transformation, international business, management, model, globalization.

ПЛАН

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: МОДЕЛІ ТА ПРАКТИКИ	7
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ МОДЕЛЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ФІТО-СИРОВИНОЮ	14
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ФІТО-СИРОВИНИ	21
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29

ВСТУП

В глобалізованому світі бізнес-організації стають все більш взаємопов'язаними і залежними, оскільки вони залучають людські таланти, товари та послуги від інших організацій, розташованих у різних куточках світу, шукають нові шляхи створення цінності для себе, клієнтів і партнерів., діють поза межами традиційних галузей економіки. Ці інновації призвели до зосередження уваги на бізнес-моделях як фундаментальному визначенні напрямку діяльності та особливої ідентичності компанії.

В сучасних ринкових умовах компанії все частіше змушені впроваджувати інновації та адаптуватися. Поява нових бізнес-моделей – це не просто тенденція, це фундаментальні зміни в тому, як компанії працюють і створюють цінність для своїх клієнтів. В основі цієї зміни лежить концепція трансформації бізнес-моделі. Це передбачає фундаментальне переосмислення того, як організація створює, доставляє та фіксує цінність. Нова бізнес-модель запроваджує інноваційні способи вирішення проблем, задоволення потреб клієнтів та використання конкурентних переваг. Значення інновацій та технологій у формуванні цих моделей неможливо переоцінити. З появою цифрових платформ, великих даних і штучного інтелекту інноваційні бізнес-моделі з'являються в різних галузях, кидаючи виклик традиційним парадигмам і встановлюючи нові стандарти успіху.

Теоретико-методичною основою проведеного дослідження є низка напрацювань у сфері управління міжнародним бізнесом в умовах сучасних трендів глобалізації, зокрема, праці українських (Величко К., Гринько П., Нагара М., Ткаченко Е., Цибульська Е.) та зарубіжних (Адама Х., Кассон М., Міфсуд Ж., Океке К., Ордоріка С., Чівоцька Р.) вчених, аналітичні розробки та висновки міжнародних організацій тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів подальших трансформацій моделей ведення міжнародного бізнесу на ринку фіто-сировини

з урахуванням безпекових викликів. Реалізація мети забезпечена завдяки виконанню таких *завдань*, а саме:

- узагальнити теоретичні аспекти трансформації моделей ведення міжнародного бізнесу;
- проаналізувати особливості моделей ведення міжнародного бізнесу підприємствами на ринку фіто-сировини;
- аргументувати перспективи адаптації моделей ведення міжнародного бізнесу в контексті тенденцій розвитку глобального середовища.

Об'єктом дослідження є процес ведення міжнародного бізнесу в контексті безпекових викликів. *Предметом* дослідження визначено сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів трансформації моделей ведення міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. Методика дослідження побудована на основі застосування таких методів, як *абстрактно-логічний* – з метою узагальнення та структуризації теоретичних й концептуальних засад формування моделей ведення міжнародного бізнесу; *аналізу і синтезу* – в ході роботи над опрацюванням теоретичних засад дослідження; *статистико-економічний метод* – при зборі, аналізі та обробці статистичних матеріалів, а також *графічний і табличний методи* для візуалізації результатів дослідження. Інформаційну основу дослідження становили: інформаційні ресурси з відкритих джерел (Державної служби статистики України, міжнародних баз даних та аналітичних організацій Data Bridge, Forbes, Markets & Markets Research), а також результати вивчення досліджуваної проблеми, представлені у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, періодичні видання та матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають прикладний характер та можуть використовуватися в діяльності підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу, пов'язаних з ринком фіто-сировини/препаратів, зокрема, для розробки та прийняття рішень, пов'язаних з удосконаленням менеджменту бизнес-операцій.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Ключові висновки й отримані результати дослідження були апробовані на таких наукових конференціях:

- 1) Сус Л.В. Глобальний ринок фітопрепаратів. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 45-49.
- 2) Сус Л.В. Системи управління якістю при імпорті медичних препаратів в Україні. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів ІХ науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. с.205–206.
- 3) Сус Л.В. Міжнародний бізнес: особливості теоретичної детермінації. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів Х науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. с. 145–148.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота структурована у вигляді поєднання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. **Текст роботи включає 12 рисунків та 4 таблицями.**

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: МОДЕЛІ ТА ПРАКТИКИ

Вихід бізнесу на міжнародний рівень є загально визнаним свідченням його успіху. Водночас, сам по собі факт інтернаціоналізації бізнесу не гарантує його життєздатність у довгостроковій перспективі, а рівень невдач міжнародних бізнес-компаній залишається високим. Навіть суб'єкти великого міжнародного бізнесу намагаються визначити основні інструменти менеджменту та фактори успіху в мінливому бізнес-ландшафті; все ще залишається нерозв'язаною в теоретичному та прикладному розумінні велика кількість питань щодо природи продуктів і ринків, а також найкращих організаційних стратегій для прийняття рішень про інтернаціоналізацію. Поширеність феномену міжнародного бізнесу є логічною для динамічного глобального інституційного-економічного середовища, що обумовило появу низки теоретичних концепцій, які мають на меті визначити особливості розуміння цього поняття та природу його походження.

Міжнародний бізнес є предметом наукових досліджень з початку ХХ ст., які, в основному, зосереджувались на торгівлі та міжфірмових відносинах. Вивчення експортної діяльності, прямих іноземних інвестицій, трансферу технологій та управління транснаціональними корпораціями (ТНК) було визнано доречним і цінним об'єктом академічних досліджень лише в останні три десятиліття. Існуючі визначення характеризують міжнародний бізнес як сукупність операцій, які розробляються та здійснюються за межами національних кордонів для задоволення цілей окремих осіб, компаній та організацій. Ці операції набувають різних форм, які часто взаємопов'язані. Інший теоретичний підхід підкреслює, що міжнародний бізнес – це всі ділові транзакції – приватні та урядові, – в яких беруть участь дві або більше країн. Приватні компанії здійснюють такі операції з метою отримання прибутку [14].

Загалом, теоретична детермінація міжнародного бізнесу формується з урахуванням його ключових характеристик (рис. 1).



Рис. 1.1. Характеристики міжнародного бізнесу: теоретичний контекст

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7, 14].

Існуючі дослідження міжнародного бізнесу умовно можна поділити на дві категорії: ті, що фокусуються на діяльності, яка перетинає відкриті національні кордони (модифіковані різним фізичним чи культурним середовищем), та ті, що присвячені вивченню діяльності, спрямованої на проникнення або подолання бар'єрів, встановлених урядами [6]. Серед найвпливовіших теорій міжнародного бізнесу – еkleктична парадигма Даннінга, теорія переваг першопрохідця Крюгера та теорія життєвого циклу продукту Вернона [7].

Еkleктична парадигма припускає, що переваги прямих іноземних інвестицій найкраще пояснюються трьома важливими факторами: перший – розміщення виробництва; другий – право власності на виробництво; третій – переваги інтернаціоналізації. Ці фактори є важливими для створення іноземного бізнесу і можуть бути ключем до його успіху. Власність стосується того, хто виробляє продукцію за кордоном, місцезнаходження – де виробляти, а інтернаціоналізація – чому обирають прямі іноземні інвестиції, а не ліцензування

власних активів іноземними фірмами. Таким чином, для успішного заснування бізнесу в іноземній країні організація повинна отримати конкурентні переваги від цих трьох критично важливих факторів. Теорія переваг власності Даннінга підкреслює необхідність володіння активами та доступу до інших цінних активів, необхідних для безперервного потоку виробництва. Іноземні бізнес-інвестиції не матимуть успіху, якщо організація не матиме переваг у власності порівняно з компаніями-резидентами. В ідеалі ці переваги не повинні обмежуватися лише володінням конкретними активами та продукцією, але й поширюватися на право власності на землю та диверсифікацію власності. Не менш важливою є здатність проникнути на новий ринок і завоювати значну частку ринку для своїх товарних ліній [4]. Разом з тим, еkleктична парадигма Даннінга була піддана критиці за надто загальний характер і обмежену здатність пояснювати або прогнозувати інтернаціоналізацію (чи то виробництво, чи то поведінку окремих підприємств).

Теорія переваг першопрохідця, розроблена Крюгером, припускає, що бізнес може отримати перевагу над конкурентами, якщо першим вийде на новий ринок. Ця теорія ґрунтується на ідеї, що існують унікальні переваги для іноземного бізнесу, який є першим інвестором на конкретному ринку. Сучасний діловий світ вимагає правильного визначення потенційних ринків для різних продуктів і послуг. Хоча фінансові та інтелектуальні ресурси є важливими, знання простору технологій та ринку має вирішальне значення для успіху першопрохідця. У міжнародній бізнес-конкуренції битви виграються завдяки здатності стати першими завойовниками певних ринкових сегментів і секторів. Тому дуже важливо визначити потенційні ринки та діяти швидко, щоб отримати переваги першопрохідця [8].

Теорія життєвого циклу продукту Вернона наголошує, що слід враховувати характеристики продуктів, результати закордонного просування різних продуктів, а також наслідки іноземного інвестування. Незаперечним є той факт, що на іноземні інвестиції в основному впливає бажання продати продукцію та послуги з метою максимізації прибутку. Фактично, початкова

оцінка рішень про інтернаціоналізацію включає в себе питання про ймовірний успіх продукту на цільовому ринку. Вернон класифікував бізнес-продукти на нові, зрілі та стандартні, виходячи з тривалості їхнього перебування на ринку. Вчений підкреслював важливість наукових досягнень, наявних у різних країнах, оскільки на розробку продуктів впливають такі фактори, як наукове зростання та наявність ресурсів [7].

Отже, інтернаціоналізація бізнесу є вирішальним фактором розвитку глобальної економіки. Визначення стратегій, які здатні забезпечити успішне зростання суб'єктів міжнародного бізнесу, є складним завданням. Для уникнення ризиків, організації повинні проводити належний аналіз операційного бізнес-середовища, параметрів управління та інших критичних факторів. Попри відсутність універсального шаблону бізнес-стратегії, такі інструменти, як парадигма Даннінга, перевага першопрохідців Крюгера та життєвий цикл продукту Вернона, можуть допомогти в інтернаціоналізації бізнесу, а також слугувати основою трансформації моделей ведення бізнесу.

У сучасному розумінні бізнес-модель служить логічним і наочним відображенням того, як компанія функціонує на всіх своїх рівнях, як створює вигідні умови для клієнтів, що забезпечує необхідний рівень продажів і відповідний прибуток [2]. Формування бізнес-моделі є складним процесом, що перевершує за витратами зусиль і складністю створення ідеї бізнесу. Трьома ключовими елементами бізнес-моделі є:

- 1) Розуміння обсягу витрат на розробку і виробництво товару/послуги;
- 2) Визначення параметрів витрат на організацію маркетингу, просування, обслуговування, збут);
- 3) Джерело та спосіб отримання прибутку (ціноутворення, умови оплати, системи розрахунків тощо).

Конкретна комбінація цих елементів формує певний тип бізнес-моделі, притаманний компанії на відповідному етапі розвитку (рис. 1.2). Оцінювання правильності вибору певного типу бізнес-моделі відбувається за допомогою таких критеріїв: ціна входу/виходу з бізнесу, прибутковість, структура витрат та потенційний масштаб зростання, конкурентність ринку/галузі тощо.

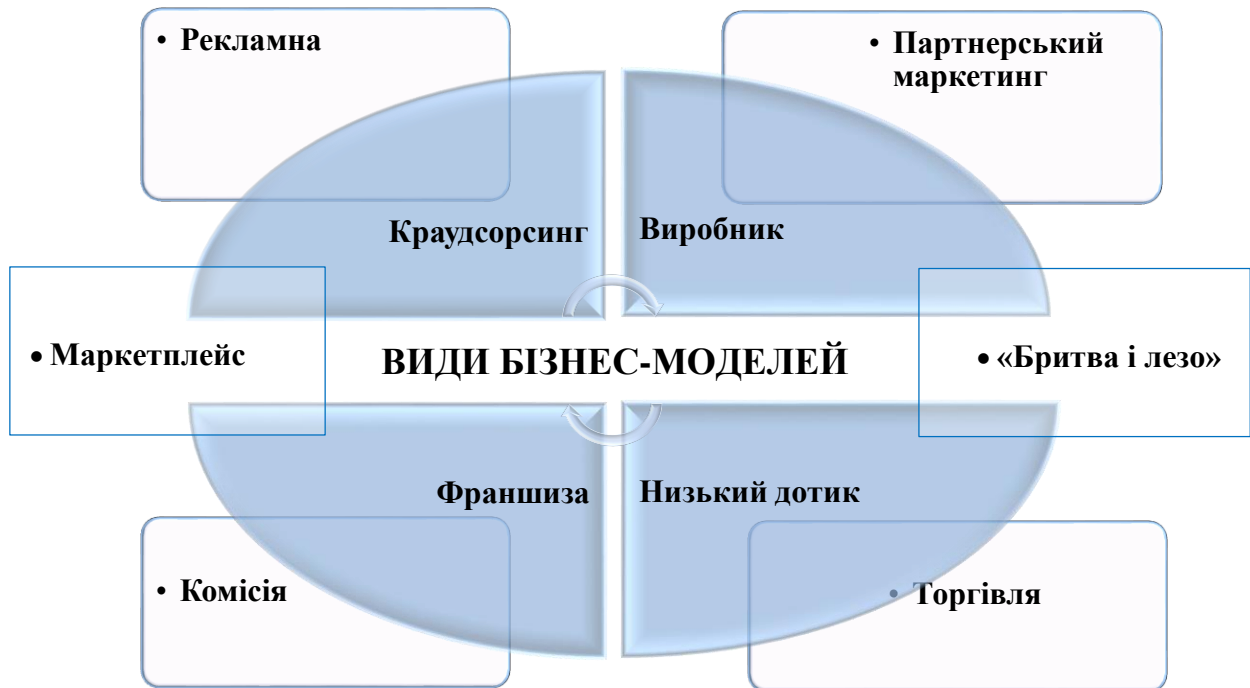


Рис. 1.2. Види бізнес-моделей

Джерело: побудовано автором.

Продемонстровані на рис. 1.2. бізнес-моделі мають динамічний характер, набувають нових ознак і параметрів, що здобуваються в ході трансформацій, спричинених змінами бізнес-середовища, особливо, глобалізаційними факторами. Під трансформацією бізнес-моделі розуміють процес зміни фундаментального способу роботи компанії та створення цінності для клієнтів з метою підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до мінливих ринкових умов [13]. Водночас, термін «трансформація» («трансформація» походить від латинського слова “*transformatio*”, що означає зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей, чого-небудь [19]) процеси потребують співпраці зі стейкхолдерами, що зміщує традиційну орієнтацію діяльності компаній переважно з економічних результатів та бізнес-інтересів на врахування переваг екосистемного підходу, які досягаються за рахунок зменшення шкоди навколишньому середовищу, а також створення бізнес-можливостей.

Дослідження питань співпраці та комунікації в умовах трансформації набуває особливого значення, оскільки досягнення стратегічних цілей передбачає залучення зацікавлених учасників та досягнення взаєморозуміння і взаємодії в процесі трансформації моделі бізнес-екосистеми в стратегію. Через це трансформація бізнес-моделей, особливо на міжнародному рівні, має низку переваг і недоліків (табл. 1):

Таблиця 1

Переваги та недоліки трансформацій бізнес-моделей

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість для бізнесу вистояти на ринку – Підвищення спроможності до адаптації – Прискорене зростання через смарт рішення – Кращі відносини зі споживачами завдяки створенню доданої цінності 	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик опору змінам у бізнесі – Ринкова невизначеність, яка трансформує плани і стратегії – Необхідність постійного інвестування розвитку персоналу

Джерело: побудовано за даними [2, 13].

З огляду на те, що міжнародний бізнес розвивається в цифровому просторі, він повинен постійно розвиватися, щоб залишатися попереду. Впровадження тенденцій цифрових трансформацій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, автоматизація та рішення на основі даних, більше не є обов'язковими – це наріжний камінь виживання. Використовуючи ці досягнення, компанії можуть модернізувати свою діяльність, покращити клієнтський досвід та приймати рішення на основі даних, що сприяють інноваціям та зростанню. Ключ до успіху полягає в постійній адаптації та безперервній інтеграції нових цифрових рішень. Компанії, які стануть на шлях трансформації, матимуть всі шанси процвітати в цифровому світі, що постійно змінюється. Таким чином, головним напрямом змін бізнес-моделей в сучасних умовах є їх цифрова трансформація.

Цифрові трансформації бізнес-моделей є досить інноваційними, але їх еволюція має сформовані тренди (табл. 1.2). Існуючі тренди цифрових трансформацій у моделях ведення бізнесу прискорено змінюються через ті

інновації, які з'являються і вимагають від менеджменту міжнародних компаній проактивного підходу до сприйняття майбутніх технологічних розривів.

Таблиця 1.2

Тренди цифрових трансформацій моделей ведення міжнародного бізнесу

Тренди	Результат трансформації
Штучний інтелект і машинне навчання	Покращений процес прийняття рішень, персоналізований клієнтський досвід та оптимізовані операції
Технологія блокчейн	Підвищення безпеки та прозорості транзакцій і ланцюгів постачання
Комерція 4.0	Компанії можуть застосовувати в онлайн-комерції підхід, що базується на API, мікросервісах і хмарних технологіях
Горизонтальні та вертикальні ринки	Зосередження на залученні якомога ширшої бази користувачів або створенні цінності для конкретної аудиторії
Інтернет речей (IoT)	Посилення зв'язку та нові можливості для бізнесу у сфері даних та послуг
Сталі та циклічні бізнес-моделі	Використання технологій для зменшення відходів та підвищення ефективності використання ресурсів

Джерела: на основі [1, 3].

Ключові стратегії адаптації включають:

- *безперервне навчання* – культивування культури навчання та допитливості в організації, щоб йти в ногу з технологічним прогресом;
- *спритність і гнучкість* – розвиток гнучких бізнес-практик, які дозволяють швидко переорієнтовуватися та адаптуватися до нових можливостей чи викликів;
- *співпраця* – участь у стратегічних партнерствах та співпраці з метою використання зовнішнього досвіду та інновацій;
- *інвестиції в технології* – виділення ресурсів на освоєння нових технологій та цифрову інфраструктуру як фундаментальний крок до готовності до майбутнього;
- *змінність еко-системи бізнесу* під впливом хвиль інновацій, які переосмислюють межі можливого.

Отже, успішність міжнародного бізнесу напряму залежить від розробленої та використовуваної компаніями бізнес-моделі, яка поєднує в собі цілі та філософію ведення ділових операцій.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ МОДЕЛЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

З року в рік індустрія здоров'я та велнесу стала домінуючою цінністю у способі життя споживачів, докорінно змінивши їхню поведінку щодо мікроелементів, отриманих з природних джерел. Натуральні продукти тепер розглядаються в сучасних умовах як більш здорова альтернатива синтетичним продуктам. Завдяки своїм корисним компонентам, фітопрепарати та рослинні екстракти мають широкий спектр застосування в різних галузях промисловості, включаючи косметику, фармацевтичні препарати з терапевтичними властивостями, а також харчову промисловість та виробництво напоїв. Зазначені вище тенденції давно набули глобального характеру у своєму поширенні, створивши передумови для формування світового ринку фітопрепаратів та рослинних екстрактів, який щорічно масштабується. Процеси взаємодії гравців на цьому ринку стали об'єктом вивчення для багатьох дослідників, зокрема, і міжнародних аналітичних компаній / груп як Data Bridge, Forbes, Markets & Markets Research та ін.

Рослинні екстракти – це рослинні концентрати з відновлювальними властивостями та високою концентрацією активних сполук. Рослинні концентрати розділяють за допомогою різних розчинників. Ці розчинники складаються з комбінації води, спирту, синтетичних сумішей або інших рідин, які підходять для вилучення корисних частин рослин. Екстракція рослин – це процедура, яка використовується для видалення привабливих сегментів або динамічних фіксаторів, що знаходяться в будь-якій частині рослини.

Світовий ринок фітопрепаратів та рослинних екстрактів сегментується за *джерелами* (листя, плоди, квіти та цибулини, кореневища та коріння, кора та стебла, насіння, стручки та ягоди) та *сферою застосування* (фармацевтичні препарати та дієтичні добавки, продукти харчування та напої, косметика, засоби особистої гігієни та туалетні приналежності).

За даними Data Bridge Market Research, ринок фітопрепаратів та рослинних екстрактів оцінювався у 8,26 млрд. дол США у 2021 р. і, як очікується, досягне 15,23 млрд. дол США до 2029 р., при середньорічному темпі зростання 7,95% протягом прогнозованого періоду з 2022 по 2029 р. (рис. 2.1). Окремою складовою ринку фітопрепаратів у світі є сегмент екстрактів. За оцінками експертів, глобальний ринок рослинних екстрактів становив у 2022 р. 34 млрд дол США, а очікуване середньорічне зростання прогнозується на рівні 12% в наступні роки. При цьому використання рослинних екстрактів слугує основою для цілого ланцюга створення доданої вартості – так, світовий ринок продуктів, що містять рослинні екстракти, оцінюється у 160 млрд дол США [20].

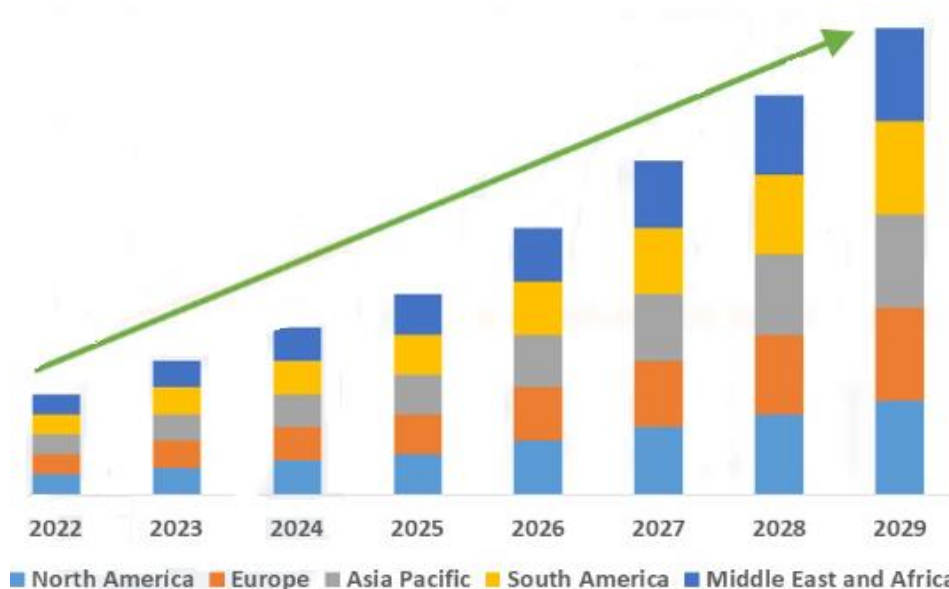


Рис. 2.1. Прогноз розвитку глобального ринку фітопрепаратів та рослинних екстрактів

Джерело: за даними Date Bridge Market Research [6].

Головним виробником екстрактів вважаються країни Азії, переважно, з огляду на близькість до джерел сировини. Проте, провідними гравцями на ринку є ціла низка компаній з усього світу. До ТОП-10 найбільш потужних відносяться:

- Givaudan (Switzerland)
- Sensient Technologies Corporation (US)
- Symrise (Germany)
- Kangcare (China)
- PT. INDESSO AROMA (Indonesia)

- PT. Haldin Pacific Semesta. (US)
- VidyaHerbs (India)
- Tokiwa Phytochemical Co. Ltd. (Japan)
- NATIVE EXTRACTS Pty Ltd. (Australia)
- Shaanxi Jiahe Phytochem Co., Ltd. (China) [9].

Драйверами зростання ринку у поточному періоді часу є:

По-перше, зростаюча обізнаність про негативний вплив штучних ароматизаторів та користь фітопрепаратів і рослинних екстрактів для здоров'я. Зростаюча обізнаність про негативний вплив штучних ароматизаторів та користь фітопрепаратів і рослинних екстрактів для здоров'я має потенціал для розвитку галузі рослинних екстрактів та їх похідних. Крім того, у зв'язку зі збільшенням кількості науково-дослідницьких підприємств і зростанням попиту на продукти харчування для комфортного харчування, спостерігається процвітаючий попит на рослинні есенції у виробництві харчових продуктів і напоїв. Класифікація різноманітних трав і приправ у відповідь на мінливі вподобання та пропозиції споживачів підтримуватиме рівновагу на ринку впродовж очікуваного періоду.

По-друге, зростаюче застосування у фармацевтичній промисловості. Рослинні екстракти широко використовуються у фармацевтичній промисловості завдяки своїм корисним властивостям, що допомагає ринку залишатися прибутковим. Антибактеріальний ефект рослинних екстрактів, особливо для лікування вікових розладів, таких як втрата пам'яті, імунні розлади та остеопороз, сприяє зростанню попиту на рослинні екстракти для виробництва ліків. Крім того, очікується, що зростаючі регуляторні вимоги до використання рослинних екстрактів як фітопрепаратів забезпечать прибуткові ринкові можливості для зростання сегмента фітопрепаратів і рослинних екстрактів, що, як очікується, сприятиме підвищенню попиту на рослинні екстракти протягом прогнозованого періоду [6].

Подальші ж перспективи розвитку глобального ринку фітопрепаратів та екстрактів пов'язуються з еволюцією: • технологічних досягнень та

вдосконаленням процесу екстракції рослин; • регуляторних вимог до використання рослинних екстрактів як фітопрепаратів; • високотехнологічного виробничого обладнання та хімічною апаратурою. На цьому фоні обмежити зростання ринку фітопрепаратів та рослинних екстрактів можуть такі фактори, як: нестача сировини, яка має серйозні побічні ефекти і робить людей вразливими до різноманітних захворювань; висока вартість видобутку; спеціальне регулювання ринку органічних продуктів та бюрократичні перешкоди у відносинах з владою.

Дослідження глобального ринку фітопрепаратів свідчить про зростання рівня споживання таких продуктів як за прямим призначенням, так і на фоні їх використання при виробництві інших товарів. Особливої ваги для росту ринку на світовому рівні набуває зростаюче споживання фітопрепаратів для особистого догляду; популяризація аюрведичних практик, які також базуються на рослинних речовинах; а також масове використання екстрактів для виробництва продуктів харчування та напоїв.

Вітчизняний ринок фітосировини та препаратів з неї також стрімко розвивається. В останні роки аграрії західної частини України перекваліфікувалися на вирощування лікарських трав. Як наголошує ресурс SEEDS, це складний, але перспективний ринок, на якому працюють десять компаній, які вирощують трави на полях площею понад дві тисячі гектарів. Основні покупці фітосировини з України – США, Японія, Китай, Індія, а також Німеччина, Болгарія та Польща. Рослинна сировина затребувана в різних галузях – не тільки у фармацевтичній, але й в косметології, виробництві продуктів харчування тощо [15]. Обсяг споживання лікарських трав в Україні становить близько 1500-2000 т. Лікарські рослини промислово вирощують до 10 компаній на площі 2000 га. Водночас, 70% лікарської сировини в Україні реалізується через «чорний» ринок [10].

Провідним гравцем на ринку фітосировини є компанія ТОВ «Гербатіка» – український постачальник лікарських трав, рослин, квітів, ягід та кори. Компанія була заснована у 2017 р. і з того часу виступає надійним партнером для клієнтів

з Німеччини, Франції, Італії, Чехії, Болгарії, Польщі. Підприємство має органічний сертифікат з 2017 р. і пропонує понад 40 позицій органічної якості.

Сучасний профіль підприємства виглядає таким чином (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Бізнес-профіль ТОВ «Гербатіка»

Індикатор розвитку бізнесу	Значення
Кількість країн, з представниками яких ведеться бізнес, од.	12
Частка експорту, %	85
Частка органічної продукції, %	50
Виробничі площі, м ²	1500
Кількість видів продукції, од.	50+

Джерело: за даними сайту підприємства [18].

Головними видами діяльності підприємства є:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

01.28 Вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур

01.30 Відтворення рослин

02.30 Збирання дикорослих недеревних продуктів [18].

Їх здійснення дозволяє підприємству бути прибутковим та конкурувати на ринку (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Економічна ефективність діяльності ТОВ «Гербатіка»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., % (разів) / +,-
	2021	2022	2023	
Дохід від реалізації продукції, млн грн.	8,0	75,3	106,3	у 13 р.
Активи, млн грн.	12,8	46,3	70,4	у 5,5 р.
Собівартість виробленої продукції, млн грн	9,1	70,1	101,7	у 11,5 р.
Чистий прибуток (+), збиток (-), млн грн.	-1,1	5,2	4,6	у 4,8 р.
Витрати на збут, млн грн.	1,1	8,4	12,2	у 11,7 р.
Адміністративні витрати, млн грн.	0,6	4,9	7,1	у 11,6 р.
Кількість персоналу, осіб	15	18	36	у 2,4 р.
Продуктивність праці (на 1 працюючого), млн грн.	0,5	5,0	3,0	у 6,0 р.
Рентабельність виробництва, %	-12,1	7,4	4,5	16,6
Частка експорту, %	79,4	72,2	85,0	5,6

За період 2021-2023 рр. підприємство стало прибутковим та рентабельним, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення РФ, а його фінансовий оборот зріс у понад 10 разів. Поясненням цьому можна вважати вимушену трансформацію бізнес-моделі підприємства, що була спричинена неможливістю введення бізнесу в попередньому форматі через дію безпекових чинників, а також неможливість логістичної співпраці з традиційними ринками-постачальниками. У 2021 р. ТОВ «Гербатіка» трансформує свою бізнес-модель з торгівельної у торгівельно-виробничу з пріоритетом доданої вартості (рис. 2.2) – підприємство розпочинає власне вирощування лікарських рослин, щоб стати ще більш надійним довгостроковим партнером для своїх клієнтів.

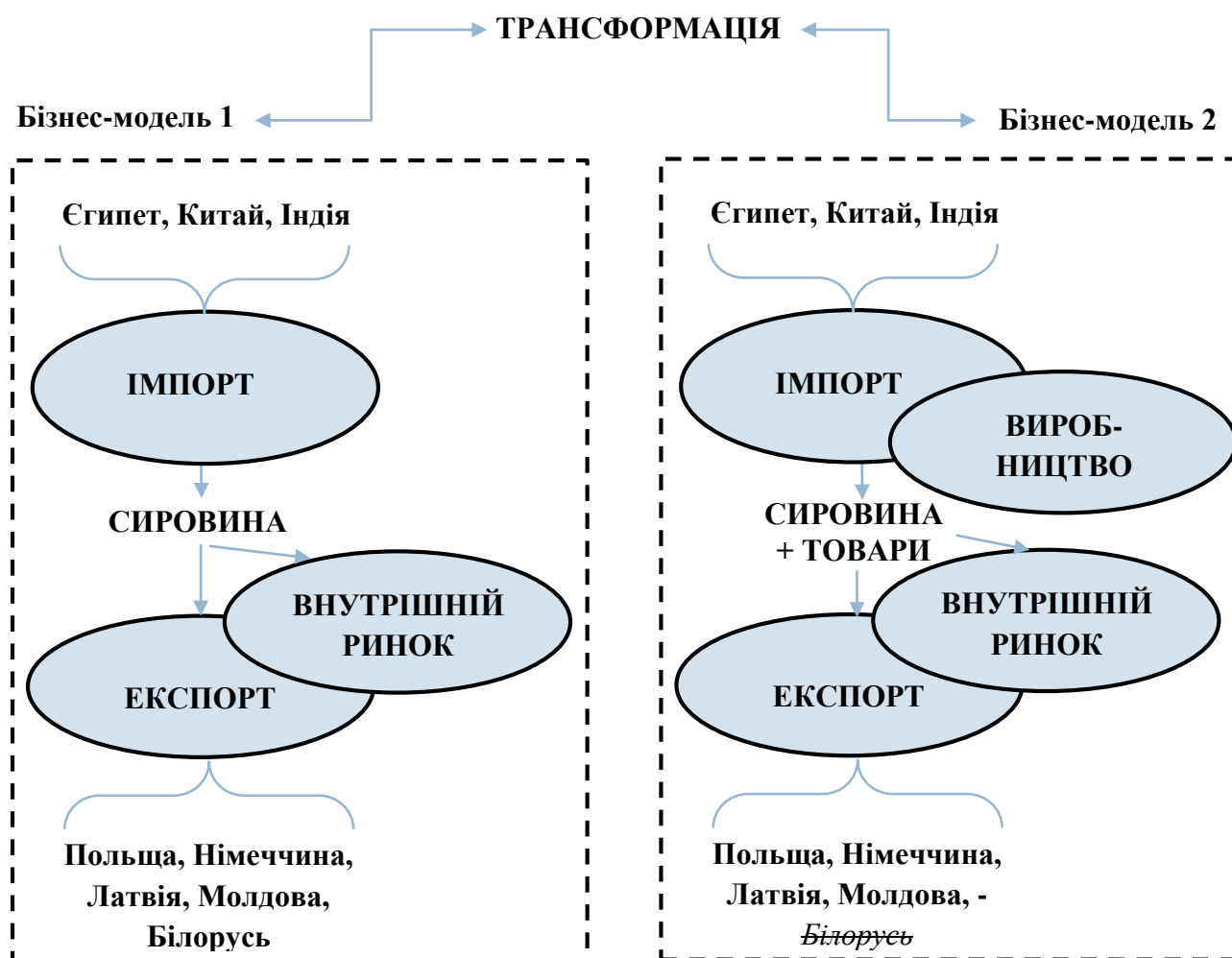


Рис. 2.2. Трансформація бізнес-моделі ТОВ «Гербатіка»

Характеризуючи бізнес-моделі, використовувані в бізнесі ТОВ «Гербатіка» можна сказати наступне:

- 1) Підприємство стикнулося з проблемою обмеженості ринку постачання сировини в Україні, а тому доповнило свої джерела постачання імпортними каналами;
- 2) Заготівельна діяльність в Україні не набула системного характеру, що робить ринок недостатньо регульованим та стабільним як для закупівельних організацій, так і для заготівельників;
- 3) ТОВ «Гербатіка» продемонструвало свою готовність до стандартизації продукції та управління якістю за міжнародними стандартами (НАССР, EU Organic Standard, USDA NOP), що забезпечило можливість виходу на зовнішній ринок та застосування вищих цін;
- 4) Спостерігаючи ринкову тенденцію до скорочення кількості сировини з дикоросів та збільшення посівів лікарських рослин, підприємство започаткувало власне виробництво, що дозволило якісно змінити бізнес-модель, почати виробляти продукти з доданою вартістю (трав'яні чаї, лікарські суміші, тощо).
- 5) Перехід з виключно торгівельної діяльності у торгівельно-виробничу забезпечило створення нових робочих місць та наростити обсяги господарської діяльності, збільшити частку експорту в структурі реалізації до 85%.

Отже, трансформація бізнес-моделі діяльності ТОВ «Гербатіка» є не лише виправданою з точки зору досягнутих показників діяльності, а й розвитку його можливостей на міжнародному ринку, адже навіть в умовах обмеження логістики та доступу до територій традиційної заготівлі сировини, підприємство адаптувалося і посилило свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ НА РИНКУ ФІТО-СИРОВИНИ

Світ бізнесу переживає сейсмічні зрушення, спричинені швидким технологічним розвитком та змінами у поведінці споживачів. Перед лідерами ринків стоїть завдання провести свої організації через ці турбулентні часи, коли впровадження інноваційних бізнес-моделей має вирішальне значення. Бути в курсі цих змін життєво важливо для тих, хто прагне забезпечити собі конкурентну перевагу та сприяти довгостроковому зростанню. В цих умовах виокремлюються різні трансформаційні бізнес-моделі та новітні технології, які готові змінити ринок, варіюючись від впровадження штучного інтелекту до просування зелених практик. Усвідомлення цих тенденцій допоможе компаніям трансформувати свої моделі ведення бізнесу та зробити їх більш адаптивними, гнучкими, ефективними.

Сучасне середовище бізнесу набуває ознак повернення до передпандемічного стану, але період дії глобальних обмежень не лише оновив «правила гри» в міжнародному бізнесі, а й посилив окремі тенденції, зокрема:

- *спостерігається революційна прозорість транзакцій* – технологія блокчейн, покликана революціонізувати бізнес-практики, підвищуючи прозорість і безпеку транзакцій, дозволяє безпечно і незмінно записувати транзакції, що робить її ідеальним рішенням для галузей, які значною мірою покладаються на цілісність транзакційних даних. Завдяки здатності пропонувати прозорі операції, бізнес може завоювати довіру своїх зацікавлених сторін та оптимізувати свої процеси. Впровадження блокчейну має значні наслідки для таких секторів, як фінанси, управління ланцюгами поставок та охорона здоров'я, де підвищена безпека та прозорість є критично важливими. Наприклад, в управлінні ланцюгами поставок блокчейн може забезпечити чіткий облік шляху товарів від виробника до споживача, забезпечуючи підзвітність на кожному

кроці. Бути в курсі подій у сфері блокчейну та криптовалют важливо для того, щоб залишатися гнучким у сучасному бізнес-просторі.

- *зміцнення довіри за допомогою технологій* – в епоху, коли дані споживачів стали критично важливим активом для бізнесу, захист цих даних є більш важливим, ніж будь-коли. Посилені заходи захисту даних відповідають нормативним вимогам і зміцнюють довіру споживачів. Компанії, які надають пріоритет безпеці даних, швидше за все, сприятимуть зміцненню відносин зі своїми клієнтами, оскільки вони сприймаються як надійні та надійні. Технологічний прогрес уможливив впровадження більш надійних стратегій захисту даних. Шифрування, безпечні рішення для зберігання даних і суворий контроль доступу – це лише кілька прикладів того, як бізнес може захистити інформацію про споживачів. Інтегруючи ці технології захисту даних, компанії гарантують, що дані споживачів захищені від витоку, підтримуючи цілісність своїх операцій і відносин з клієнтами [16].

Розуміння трансформаційних бізнес-моделей і технологій матиме вирішальне значення. Використання віддаленої роботи, блокчейну та надійних стратегій захисту даних дозволить впевнено лідирувати та впроваджувати інновації [17]. Ці елементи є ключовими у формуванні майбутнього, в якому бізнес процвітатиме та підтримуватиме свої етичні стандарти та операційну добросовісність. Таким чином, ключовим у трансформації бізнес-моделей сучасного бізнесу на національному та міжнародному рівнях є цифровий напрям (рис. 3.1).

Цифрова трансформація – це термін, який активно використовується протягом останнього десятиліття, але дати чітке визначення цього явища не так просто. У широкому розумінні цей термін означає переведення традиційних паперових процесів, які функціонують і створюють цінність в організації, у цифрову площину [17]. У більшості випадків це лише перший крок на довгому шляху, який призведе до глибоких змін у способах ведення бізнесу з урахуванням змін міжнародного середовища.

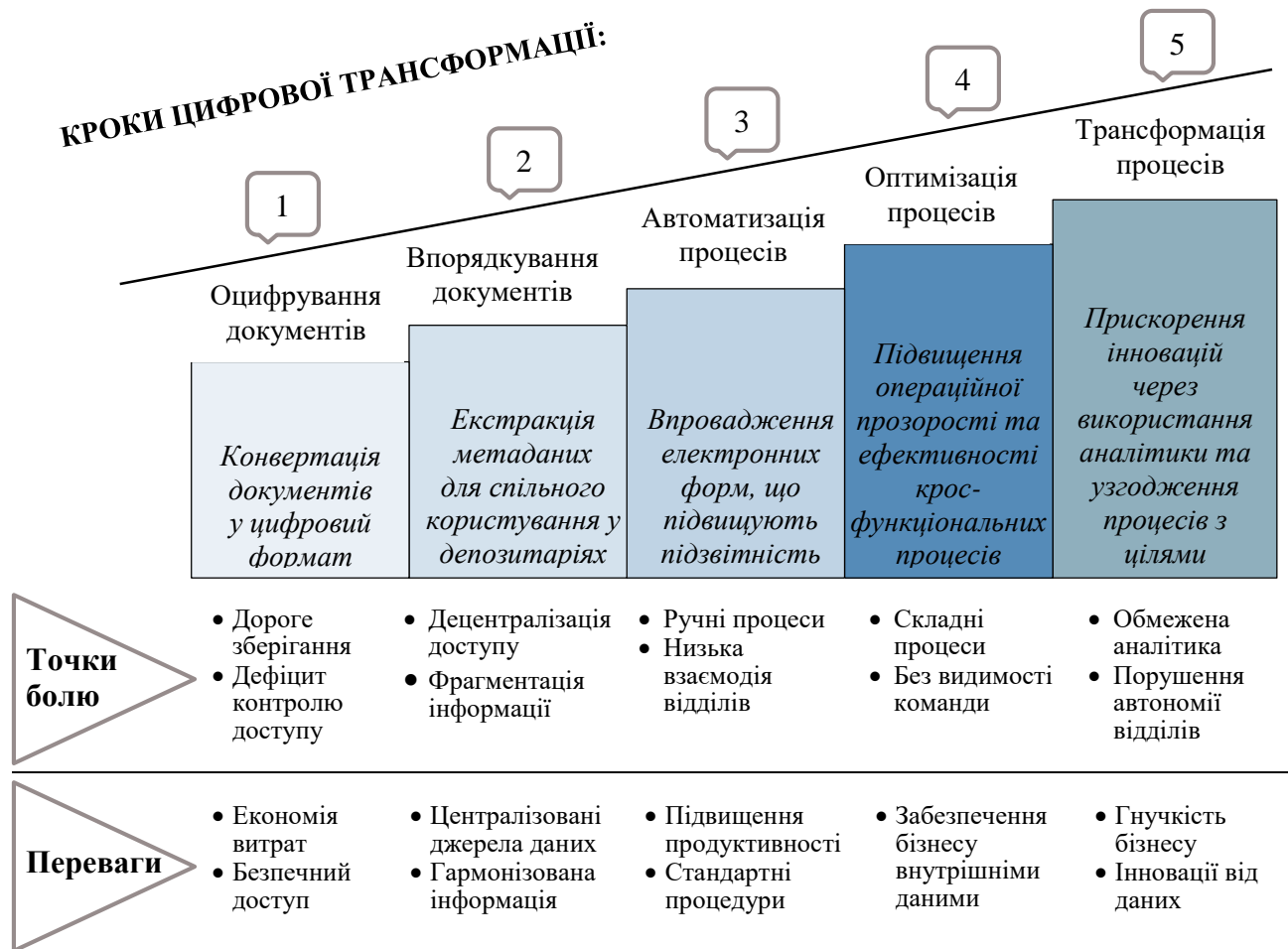


Рис. 3.1. Процес цифрової трансформації моделі ведення міжнародного бізнесу

Джерело: побудовано на основі [11].

Типовими зовнішніми силами та викликами для цифрових трансформацій міжнародного бізнесу є конкуренція або зміни на ринку, а також споживчі тенденції. Внутрішні чинники – це, як правило, проблеми, пов'язані із застарілими внутрішніми процедурами, які стали неефективними, а отже, не рентабельними. Такі внутрішні процедури також не здатні забезпечити топ-менеджмент сучасним доступом до інформації, що, в свою чергу, призводить до відсутності можливості контролювати та впливати на аспекти, які впливають на продуктивність та зростання організації. Іншою рушійною силою змін є ризики, як внутрішні, так і зовнішні. Прикладом внутрішнього ризику може бути втрата життєво важливої інформації, що міститься в паперових документах, а зовнішнім

– втрата частки ринку, що, в свою чергу, може становити загрозу самому виживанню бізнесу.

Таблиця 3.1

Сфери цифрової трансформації для моделей ведення міжнародного бізнесу

Сфера	Характеристика
<i>Впровадження технологій генеративного штучного інтелекту</i>	ШІ розроблявся роками, але лише у 2023 р. його генеративна здатність стала масовою. Технологія штучного інтелекту показала, наскільки корисною вона може бути для бізнесу, але з її впровадженням також виникло кілька проблем. Інструменти штучного інтелекту часто оновлюють своє програмне забезпечення, а це означає, безсумнівно, що вони матимуть більш значні зміни в різних галузях. Навіть при швидкому розвитку ШІ ніколи не зможе повністю замінити тонкі можливості людської праці та інтелекту. Складність людського пізнання, емоційного розуміння та творчості залишається незрівнянною для систем ШІ. Тому вкрай важливо визнати симбіотичний зв'язок між ШІ та людським досвідом. Знання того, коли і як ефективно використовувати ШІ, стає першорядним для максимізації його потенціалу.
<i>Багаторівнева кібербезпека</i>	Одним з найважливіших аспектів будь-якого бізнесу є забезпечення конфіденційності своїх клієнтів, саме тому це першочергове завдання в списку трансформацій бізнесу. Занадто багато клієнтів вважають, що бренди захищають їхні дані та інформацію належним чином, що мотивує застосовувати багаторівневий підхід до кібербезпеки – впровадження не одного, а різних рішень з кібербезпеки, що ускладнює хакерам доступ до конфіденційної інформації. Деякі з цих рішень можуть включати впровадження надійних брандмауерів, технології шифрування SSL, двофакторної автентифікації та регулярний аудит безпеки.
<i>Персоналізований контент</i>	За останні кілька років контент став набагато більш цифровим, оскільки все менше компаній використовують листівки та білборди, а натомість переходять до соціальних мереж та інших онлайн-платформ. Таргетувати свою клієнтську базу та відстежувати результати простіше. Однак для найкращого підходу варто додати до контенту рівень персоналізації, який відповідатиме індивідуальним інтересам демографічних груп, до яких компанія хоче звернутися. Персоналізація контенту та інших цифрових стратегій може дати набагато більше шансів генерувати потенційних клієнтів та нових клієнтів.
<i>Інтеграція гібридної моделі роботи</i>	Попри завершення пандемічних обмежень, багато компаній продовжили працювати віддалено або навіть інтегрували гібридну модель роботи в структуру своєї компанії. Все більше підприємств впроваджують ці моделі на своїх робочих місцях, оскільки вони часто пропонують вищий рівень рівності для працівників. Це не тільки допомагає їм, але й відкриває доступ до кадрового резерву.

Надійшла автоматизація	Складні бізнес-структури та процеси відходять у минуле, оскільки і працівники, і клієнти прагнуть простіших, більш стандартизованих методів. З кожним роком все більша автоматизація стає тенденцією цифрової трансформації бізнесу просто тому, що ми завжди шукаємо шляхи для оптимізації процесів і підвищення ефективності всередині компанії. Інструменти автоматизації стають все більш звичним явищем у бізнесі. Важливо розглянути можливість інтеграції відповідного програмного забезпечення для автоматизації, щоб зменшити кількість помилок, що допускаються вручну, і утримати компанію на вершині успіху.
------------------------	--

Джерело: розроблено на основі [12].

Процес цифрової трансформації бізнес-моделі є невідворотним і для ТОВ «Гербатіка». Проте, для кращого розуміння інтенсивності цього процесу, як і головних цільових пріоритетів компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках, щоб адаптуватися до фундаментальних змін і відкрити для себе нові бізнес-можливості, пов'язані з оцифруванням, компанії повинні переоцінити та інноваційно вдосконалити свої бізнес-моделі. Методологія *Навігатора бізнес-моделей* є ідеальною основою для такого дослідження. В її основі – вивчення ціннісної пропозиції компанії, моделі створення доходу та ланцюгів вартості через 4 ключових критерії:

ХТО – хто ваш клієнт і які його основні потреби?

ЩО – чи задовольняє його потреби ваша ціннісна пропозиція?

ЯК – як ви доносите ціннісну пропозицію до клієнта?

ЦІННІСТЬ – як ваша компанія створює цінність? [5].

На основі цих даних підприємства повинні оцінити, як оцифрування впливає на кожен аспект бізнес-моделі, та окреслити необхідні ресурси, можливості та компетенції, необхідні для використання цих змін. Ці знання допоможуть визначити можливості для нових бізнес-ідей на наступних етапах масштабування бізнесу, зокрема, на міжнародному ринку.

Загалом, рішення менеджменту компанії має бути спрямоване на встановлення стратегічного рівня цифрової трансформації бізнес-моделі, який максимально відповідає особливостям її розвитку та поставленим цілям на майбутнє (рис. 3.2):

СТРАТЕГІЧНІ РІВНІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

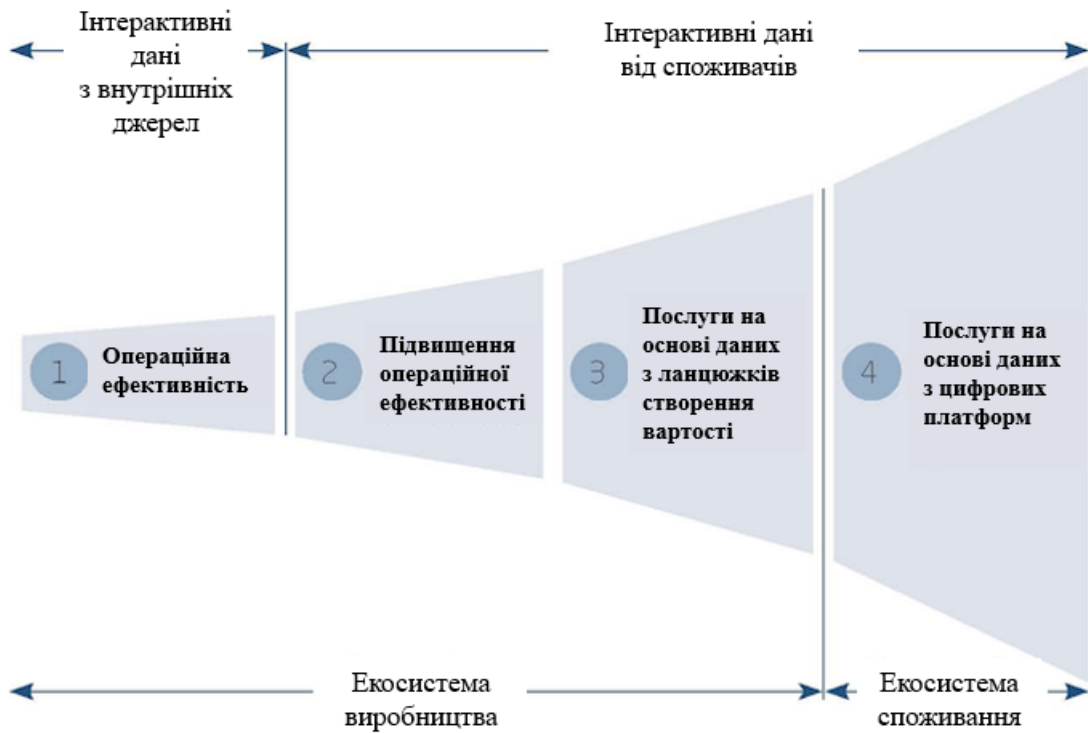


Рис. 3.2. Стратегічні рівні цифрової трансформації моделі ведення міжнародного бізнесу

Підсумовуючи зазначене вище, необхідно відмітити, що революційна роль цифрових технологій у сучасній економіці загальновідома. Поширення цифрових технологій та поява нових викликів трансформують бізнес-моделі та процеси в усіх галузях. Виклик, з яким більшість компаній ще не стикалися, полягає в тому, щоб з'ясувати, як скористатися різними видами доданої цінності, які можуть запропонувати ці технології. Тому, розробка стратегії цифрової трансформації, яка використовує переваги цих цінностей, також є непростю справою, оскільки це бізнес-стратегія, стимульована цифровими технологіями, яка має на меті забезпечити унікальні можливості для реагування на постійні зміни на ринку.

ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації міжнародного бізнес-простору невід'ємним атрибутом успішного ведення діяльності є бізнес-модель. Термін «бізнес-модель» означає спосіб, в який фірма конфігурує свою діяльність з метою створення цінності. Його можна відрізнити від взаємодоповнюючих понять стратегії фірми та моделі доходів. Стратегія стосується позиціонування фірми по відношенню до зовнішніх умов, таких як ринкова конкуренція, тоді як бізнес-модель структурує можливості фірми зі створення цінності. Бізнес-модель – це план успішного функціонування бізнесу, що визначає джерела доходу, цільову клієнтську базу, створені продукти та деталі фінансування. Бізнес-моделі, які підприємства застосовують на зовнішніх ринках (міжнародні бізнес-моделі), не обов'язково збігаються з тими, що застосовуються на внутрішніх ринках.

Трансформація бізнес-моделі у міжнародній площині є вимушеним процесом, часто стимульованим необхідністю адаптації до змін екосистеми або напрацюванням можливостей для зростання бізнесу.

Дослідження особливостей трансформацій бізнес-моделей здійснено на прикладі суб'єктів ринку фіто-сировини, діяльність яких є інтернаціоналізованою. Аналіз тенденцій розвитку ринку свідчить про його зростання, що пов'язане зі збільшенням попиту на фіто-сировину та її використання в різних сферах. Вітчизняний ринок зазнав суттєвих змін після початку повномасштабного вторгнення через неможливість доставки за допомогою звичних каналів постачання, а також неможливість безпечної заготівлі сировини.

Одним з вітчизняних підприємств, що працює у фіто-сировинному сегменті, здійснює операції на міжнародному ринку (експортує та імпортує) є ТОВ «Гербатіка», яке не лише стало потужним конкурентом для інших українських та міжнародних компаній, а й стрімко зростає навіть в кризових умовах. Однією з причин такого зростання є трансформація моделі ведення

бізнесу, доповнення експортно-імпортової діяльності виробництвом власної продукції з доданою вартістю.

Подальший розвиток ТОВ «Гербатіка» в контексті нарощування тенденцій цифровізації міжнародного бізнес-середовища потребує адаптаційних рішень для збереження позицій на ринку та їх посилення. З цією метою підприємству доцільно імплементувати переваги цифровізації бізнесу через відповідні трансформації бізнес-моделі, використання в технології діяльності можливостей штучного інтелекту, кібербезпеки та маркетплейсів попри ризики опору та ринкову невизначеність.

Організації, які стають на шлях цифрової трансформації, отримують переваги не лише тому, що виходять за рамки оцифрування потоків інформації в їх бізнесі. Фірми часто стають на шлях інновацій, оскільки вони виявляють можливості для розробки нових бізнес-моделей, створення нових продуктів і, можливо, освоєння незайнятих ринкових ніш. Успішна стратегія діджиталізації передбачає паралельну трансформацію та оптимізацію: зосередження на ініціативах цифрового перетворення бізнесу в невеликій кількості ключових лінійок продуктів/послуг, бізнес-підрозділів або корпоративних функцій; та ініціативах цифрової оптимізації бізнесу для досягнення короткострокових переваг у додаткових функціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Adama H., Okeke C. (2024). Digital transformation as a catalyst for business model innovation: A critical review of impact and implementation strategies. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, №10(02), 256–264.
2. AgMarketing. (2024). Бізнес-модель: що це таке, її основні види і як вибрати оптимальну. URL.: <https://ag.marketing/blog/biznes-model-vidi/>.
3. Agustian, K., Mubarak, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives*, 1(2), 79–93.
4. Ashiru F., Oni O. (2022). In support of Dunning's eclectic paradigm. A look at emerging market SME internationalisation to Nigeria. *International Entrepreneurship in Emerging Markets*. Routledge. [Електронний ресурс]: URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003218357-19/support-dunning-eclectic-paradigm-folajimi-ashiru-oluwasola-oni>.
5. BMI_Lab. (2021). How to explore the full potential of digital transformation through innovative business models? URL.: <https://bmilab.com/blog/2021/3/30/how-to-explore-the-full-potential-of-digital-transformation-through-innovative-business-models>.
6. Casson M. (2018) The theory of international business: the role of economic models. *Management International Review*. Vol. 58 (3). pp. 363–387. [Електронний ресурс]: URL: <https://centaur.reading.ac.uk/75720>.
7. Chivacka R. (2023). *International Business Theories*. [Електронний ресурс]: URL: https://www.researchgate.net/publication/374021986_International_Business_Theories/citation/download.
8. Cirik K., Makadok R. (2023). First-Mover Advantages versus First-Mover Benefits: What's the Difference and Why Does It Matter? *Academy of Management Review*. Vol. 48, No. 3. [Електронний ресурс]: URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2017.0499>.

9. Global Phytomedicines and Herbal Extracts Market – Industry Trends and Forecast to 2029. Data Bridge Market Research. (2022). URL.: <http://surl.li/gixhrw>.
10. Kurkul. (2021). В Україні до 70% лікарської сировини реалізується через «тіньовий ринок». URL. <https://kurkul.com/news/24234-v-ukrayini-do-70-likarskoyi-sirovini-realizuyetsya-cherez-tinovi-y-rinok>.
11. Mifsud J. (2022). Digital Transformation a path to innovation? Digital Skill and Jobs Platform. URL.: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/community/online-discussions/digital-transformation-path-innovation>.
12. Ordorica S. (2024). Navigating The Digital Frontier: Key Trends In Business Transformation For 2024. Forbes. URL.: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/01/16/navigating-the-digital-frontier-key-trends-in-business-transformation-for-2024/>
13. Polyanska A.S. et al (2024). Transformation of the business ecosystem model into energy enterprise's strategy. IOP Conference Series Earth Environment Science. URL.: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1415/1/012055/meta>.
14. Subedi K. (2022). International Business: Concept Definition and Characteristics. [Електронний ресурс]: URL: https://www.researchgate.net/publication/362829613_International_Business_Concept_Definition_and_Characteristics.
15. The Pharma Media. (2023). Лікарські трави на експорт: українські аграрії освоюють перспективну нішу. URL.: <https://thepharma.media/uk/news/31859-likarski-travi-na-eksport-ukrayinski-agrariyi-osvoyuyut-perspektivnu-nisu-03042023>.
16. Величко К., Цибульська Є. (2023). Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство. №52. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555>.

17. Нагара М. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. Інтелект XXI. №1. С. 26-32.
18. Офіційний сайт ТОВ «Гербатіка». <https://herbatica.com.ua/en/about>.
19. Трансформація. Словник іншомовних термінів. URL.: <http://surl.li/wwlrif>.
20. Чудзинська-Стемпень Н. Світовий ринок рослинних екстрактів оцінюють у \$34 млрд. Як польська Green Zebras планує завойовувати цю індустрію? Forbes, (2024). URL.: <http://surl.li/srutad>.